

# PROMOVENDO A QUALIDADE NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO BÁSICO NO ESTADO DO MATO GROSSO: UMA ABORDAGEM DA GESTÃO DA QUALIDADE

Lorena dos Santos Mulatti<sup>1</sup>

Beatriz Alves dos Santos<sup>2</sup>

Elineide Cavalcanti de Oliveira<sup>3</sup>

Evaristo Fernandes de Almeida<sup>4</sup>

Suzamary Almira de Figueiredo<sup>5</sup>

**Resumo:** Este artigo analisa a situação da qualidade da educação básica no Estado do Mato Grosso, identificando obstáculos como escassez de recursos, infraestrutura precária e formação inadequada dos profissionais. Destaca-se a importância da qualidade educacional para o desenvolvimento socioeconômico e futuro dos alunos. Propõe-se a implementação de um sistema de gestão de qualidade na educação, utilizando a metodologia PDCA (Plan-Do-Check-Act), que visa planejar, executar, verificar e agir para promover a melhoria contínua. Estudos de caso, como a implantação do regime integral em uma escola, demonstram que a adoção de práticas inovadoras e o engajamento dos educadores podem gerar mudanças significativas no aprendizado dos alunos. A autonomia na gestão escolar, aliada à transparência e avaliação contínua, são apontadas como fundamentais para o aprimoramento da qualidade da educação básica.

**Palavras-chave:** Educação básica. Qualidade da educação. Gestão de qualidade. PDCA (Plan-Do-Check-Act). Inovação educacional. Autonomia escolar. Avaliação contínua.

---

1 Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela Miami University of Science and Technology (MUST). E-mail: lorenmulatti12@gmail.com

2 Graduada em Pedagogia pela Faculdade Cruzeiro do Sul. E-mail: biaalves1907@gmail.com

3 Doutoranda em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales. E-mail: elineide16oliveira@gmail.com

4 Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Miami University of Science and Technology (MUST). E-mail: evaristo41@hotmail.com

5 Especialização em Libras pela Universidade Cruzeiro do Sul. E-mail: suzamaryfigueiredo@gmail.com

**Abstract:** This article analyzes the current situation of the quality of basic education in the state of Mato Grosso, Brazil, identifying obstacles such as lack of resources, poor infrastructure, and inadequate professional training. Emphasis is placed on the importance of educational quality for the socioeconomic development and future of students. The implementation of a quality management system in education is proposed, using the PDCA (Plan-Do-Check-Act) methodology, which aims to plan, execute, verify, and act to promote continuous improvement. Case studies, such as the implementation of full-time schooling in a school, demonstrate that adopting innovative practices and engaging educators can generate significant changes in student learning. Autonomy in school management, along with transparency and continuous evaluation, are highlighted as essential for improving the quality of basic education.

**Keywords:** Education quality. Management system. PDCA (Plan-Do-Check-Act) methodology. Continuous improvement. Autonomy in education management.

## Introdução

O presente artigo tem como metodologia a revisão bibliográfica com a finalidade de promover e discutir a qualidade nas instituições de ensino básico no Estado do Mato Grosso, por meio de uma abordagem da gestão da qualidade. Serão apresentados conceitos, princípios, ferramentas e técnicas de gestão da qualidade que podem ser aplicados nas instituições de ensino básico, visando melhorar o desempenho educacional. Além disso, serão apresentados estudos de casos de instituições de ensino que obtiveram resultados expressivos e práticas inovadoras na gestão da qualidade. Espera-se, assim, contribuir para a promoção da qualidade na educação básica e fornece recomendações para outras instituições que desejam melhorar seus processos de gestão e resultados educacionais. (Câmara & Canan, 2023) (VASCONCELOS et al.2020) (Melo et al., 2021).

## O que é “qualidade da educação” no Estado do Mato Grosso?

A definição de qualidade na educação básica, segundo as bases legais da Política de Avaliação para a Educação Básica do Estado de Mato Grosso,

está fundamentada na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9394/96.

A Constituição Federal, em seu art. 205, estabelece que a educação visa o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para a cidadania e sua qualificação para o trabalho. Nesse contexto, a avaliação educacional desempenha um papel crucial no acompanhamento dos processos formativos, analisando em que medida os objetivos previstos estão sendo alcançados.

Relatórios de avaliação da eficácia indicam que a qualidade da educação no Brasil apresenta índices de desempenho inferiores aos de outros países ao redor do mundo, especialmente quando consideramos o Programa Internacional de Avaliação de Alunos (PISA) e o Indicador de Alfabetismo Funcional (INAF).

Diversas causas têm sido apontadas para esse cenário, incluindo a falta de investimentos, a baixa eficácia dos investimentos realizados, a preparação inadequada e a remuneração insuficiente dos profissionais da educação, deficiências na gestão escolar, ausência de coordenação entre os diferentes níveis de ensino, falta de integração entre os diferentes segmentos da educação, influência política na nomeação de diretores escolares, e a má preparação dos gestores, entre outros sintomas de um sistema educacional que não está alcançando os resultados esperados pela sociedade.

No entanto, todas essas causas convergem para um problema comum: a falta de uma gestão eficaz. Um sistema de gestão robusto antecede os fatores pontuais que precisam ser abordados e os identifica, propondo melhorias e soluções para os gargalos que impedem a entrega de serviços de qualidade nas áreas de educação, tecnologia e inovação.

## **A Gestão de Qualidade nas Instituições de Ensino Básico**

A implementação de um sistema de gestão de qualidade na educação visa garantir que o planejamento, organização, controle e liderança sejam conduzidos de forma a garantir assertividade e melhoria contínua do desempenho, especialmente em relação à qualidade da educação, ou seja, ao desenvolvimento das competências dos estudantes.

Para obter sucesso na estratégia de implementação do sistema de gestão de qualidade na educação, é necessário considerar alguns componentes, conforme destacado por Xavier (1994):

- A qualidade no ensino vai além da qualidade de cada aula individualmente.
- A qualidade no ensino é resultado de diversos processos, desde a criação de um curso até o atendimento das expectativas e necessidades do mercado. Esses processos podem resultar em qualidade, com custos correspondentes.
- A qualidade no ensino surge da parceria entre estudantes, funcionários e a instituição.
- A qualidade no ensino requer uma abordagem proativa, planejando, treinando, desenvolvendo e assumindo responsabilidades.
- A qualidade no ensino exige foco na análise e gestão das atividades de pesquisa, ensino e serviços de extensão à comunidade, alinhando-os à estratégia organizacional.
- A qualidade no ensino demanda o envolvimento e comprometimento de todos os profissionais da educação com o processo de melhoria contínua.
- Além disso, Xavier (1996) destaca alguns fatores importantes a serem considerados na gestão da qualidade na educação:
- A gestão da qualidade na educação envolve princípios e métodos para integrar e cooperar todos os membros da instituição, visando promover a melhoria da qualidade na educação e aumentar a satisfação dos clientes e colaboradores.
- A gestão da qualidade na educação deve buscar a melhoria contínua desse padrão de atendimento.

## **Estratégias para promover a qualidade na educação Básica do Mato Grosso**

As mudanças sociais atuais e o avanço tecnológico exigem que as instituições analisem seus processos e os tornem mais eficientes e eficazes. Para implementar ações que melhorem a eficiência e a eficácia dos processos educacionais, é necessário que os gestores conheçam e dimensionem cada etapa do processo, bem como suas inter-relações e impactos.

As mudanças sociais atuais e o avanço tecnológico exigem que as instituições analisem seus processos e os tornem mais eficientes e eficazes. Para implementar ações que melhorem a eficiência e a eficácia dos processos educacionais, é necessário que os gestores conheçam e dimensionem cada

etapa do processo, bem como suas inter-relações e impactos.

O papel da gestão da qualidade na educação está assumindo uma relevância cada vez maior, pois a adoção de práticas de gestão pela qualidade é percebida como uma das questões primordiais para as organizações educacionais. Trata-se de uma das responsabilidades fundamentais dos gestores, que buscam proporcionar um ambiente educacional eficaz e motivador para os educandos no processo de ensino-aprendizagem. Reconhece-se a motivação dos alunos como um elemento essencial para aprimorar a qualidade do ambiente pedagógico, e, nesse sentido, considera-se que os gestores têm à disposição uma série de procedimentos de gestão da qualidade capazes de promover mudanças qualitativas no contexto educacional.

Dentre esses procedimentos, a avaliação ocupa um lugar de destaque, englobando a obtenção de feedback por parte dos alunos. Esse feedback constitui uma fonte valiosa de contribuições para a análise e aprimoramento contínuo da qualidade do ambiente educacional.

Segundo Longo (1996), para efetivar esse modelo gerencial, é essencial realizar treinamento das partes envolvidas, pois não há qualidade total ou gestão da qualidade sem esse componente vital, que permite adquirir habilidades necessárias ao novo paradigma gerencial. A gestão pode ser conduzida por meio de uma metodologia que envolve quatro macros etapas: planejamento, execução, controle e estabelecimento de ações corretivas para ajustar os rumos e iniciar um novo ciclo. Esse processo é conhecido como metodologia PDCA.

O PDCA (Plan-Do-Check-Act) pode ser uma metodologia útil para promover a melhoria contínua da qualidade na educação básica. Inicialmente, na fase de **Plan (Planejar)**, os gestores educacionais identificam objetivos específicos relacionados à melhoria da qualidade educacional, como aumentar o desempenho dos alunos ou reduzir a evasão escolar, e estabelecem planos de ação detalhados para alcançar esses objetivos.

Na fase **Do (Executar)**, os planos de ação são implementados conforme o planejado. Isso pode incluir a realização de treinamentos para professores, a aquisição de materiais educacionais e a realização de atividades extracurriculares para os alunos.

Durante a fase de **Check (Verificar)**, são realizadas avaliações e monitoramentos para verificar se as ações implementadas estão alcançando os resultados desejados. São coletados dados relevantes, como resultados

de avaliações de desempenho dos alunos e feedback dos alunos e pais, para avaliar o progresso em relação aos objetivos estabelecidos.

Com base nos resultados da fase de **Act (Agir)**, são tomadas medidas corretivas e preventivas para garantir a melhoria contínua da qualidade na educação básica. Se os resultados estiverem de acordo com as expectativas, as práticas bem-sucedidas podem ser padronizadas e replicadas em outras escolas. Se houver desvios em relação aos objetivos estabelecidos, são identificadas as causas raiz dos problemas e são implementadas ações corretivas para resolvê-los.

A gestão da qualidade na educação desempenha um papel crucial na sustentabilidade das instituições de ensino, impactando em diversos aspectos, como competitividade, atendimento às demandas da sociedade e da indústria, formação de profissionais e cidadãos capacitados para o presente e preparados para o futuro, bem como desempenho financeiro. A implementação de um programa de gestão da qualidade na educação requer a adoção de metodologias abrangentes que englobem planejamento, execução, controle e ajustes, comumente conhecida como ciclo PDCA.

A busca pela qualidade na educação requer uma abordagem que considere a instituição de ensino como um sistema empresarial, o que implica a busca pela eficiência administrativa. A análise dos sistemas de ensino revela a importância crucial da gestão para a eficácia escolar, um elemento muitas vezes escasso no contexto educacional brasileiro, especialmente no ensino fundamental. Diante desse cenário, é imperativo adotar uma postura gerencial moderna e eficaz, permitindo que a educação também se beneficie dos ventos da mudança criativa e inovadora, conforme salientado por Longo (1996).

**Estudos de Caso e Experiências de Sucesso:** No ano de 2023 em uma pequena escola estadual no Norte no estado do Mato Grosso foi implantado o regime integral para as séries finais do Ensino Fundamental, conhecido como ETI – Escola de Tempo Integral. Dentre toda a dinâmica que foi necessária para que a nova realidade para a equipe dos profissionais e alunos se adequassem, teve capacitação com materiais oriundos de outro estado, com a apresentação de resultados e propostas inovadoras, onde nessa escola, seria pôr em prática.

O Modelo da Escola da Escolha foi concebido com base no compromisso com a integridade da ação educativa, que abarca não apenas a formação acadêmica, mas também uma perspectiva mais abrangente de desenvolvimento. Para alcançar esse objetivo, foram implementadas

uma série de inovações em conteúdo, método e gestão, destacando-se a interligação entre dois pilares fundamentais: o Modelo Pedagógico e o Modelo de Gestão.

Na perspectiva dessa interdependência, o Modelo de Gestão da Escola da Escolha, denominado Tecnologia de Gestão Educacional (TGE), assume um papel crucial ao fornecer suporte e fundamentação para o Modelo Pedagógico, traduzindo as intenções educativas em ações concretas e mensuráveis. Essa relação dinâmica entre pedagogia e gestão justifica a caracterização da TGE como a habilidade de integrar tecnologias específicas e promover a formação integral das pessoas.

Dentro do contexto da Escola da Escolha, promover a formação integral das pessoas significa criar um ambiente educacional no qual todos os educadores sejam incentivados a aprender e aplicar seus conhecimentos em prol do estudante e do desenvolvimento de seu Projeto de Vida. O Modelo Pedagógico e a TGE são indissociáveis, constituindo o cerne essencial que transforma a visão e a missão da escola em ações efetivas e cotidianas.

Com base nessa congruência, os demais Princípios Educativos, como o Protagonismo, a Pedagogia da Presença e a Educação Interdimensional, foram incorporados ao Modelo de Gestão, revelando a interconexão entre a pedagogia e a gestão na estrutura da Escola da Escolha.

Uma das características mais proeminentes desse Modelo é a sua capacidade de articular os aspectos operacionais e fundamentais da escola, permitindo que a intenção pedagógica se concretize de forma eficaz e tangível no ambiente escolar. A integração entre gestão e pedagogia é alcançada por meio de metodologias, práticas, instrumentos e, principalmente, pela forma como estão interligados.

Reunir as condições para atuar nesse cenário, exige a oferta de uma escola totalmente comprometida com sua atividade-fim, isto é, trabalhar incansavelmente pela busca e manutenção de uma educação de qualidade, levando isso em consideração, tendo em vista que a média da escola na Avaliação era baixa, a equipe gestora aplicou o PDCA com a equipe dos profissionais, onde detectado qual a questão central do resultado ser baixo, o próximo passo era trabalhar na mudança.

A Tecnologia de Gestão Educacional (TGE) demanda uma profunda desconstrução de conceitos e paradigmas para compreender, aceitar e aplicar seus princípios. Nesse sentido, trata-se mais de uma mudança de mentalidade do que simplesmente um conjunto de técnicas

gerenciais. Isso porque requer dos membros da equipe escolar a adoção de posturas e atitudes que, geralmente, estão fora do padrão das práticas diárias nas escolas. A prioridade absoluta da organização escolar deve ser o estudante e o fornecimento de uma educação de qualidade. Este objetivo deve ser o foco principal que direciona o tempo, a atenção e o comprometimento de cada membro da equipe escolar, de acordo com suas responsabilidades específicas. A missão da instituição educacional é gerar resultados tangíveis, contribuindo para a satisfação da comunidade, entendida aqui como a sociedade em geral, por meio do desempenho dos estudantes, dos educadores e dos gestores. Todos os envolvidos devem estar dedicados ao serviço da comunidade e sentir-se realizados pelo seu trabalho e pelos resultados alcançados.

A escola tinha equipamento o suficiente para atender duas 8 turmas por dia na aplicação da avaliação, então, a equipe dos docentes fizera uma força tarefa juntamente com a coordenação pedagógica, articuladores, professores pedagogos auxiliares PAEE, acompanharam turma por turma, aluno por aluno, acolhendo, acalmando o estudante que depois da pandemia passou ter medo de avaliação.

O princípio da Educação pelo Trabalho fundamenta-se em um processo educativo intrinsecamente ligado a dinâmica de influência mútua entre educador e educando, embasado no conceito da Pedagogia da Presença desenvolvida por Antonio Carlos Gomes da Costa. Sob essa perspectiva, a formação integral do indivíduo transcende a mera preparação para o mercado de trabalho, englobando uma postura ativa de engajamento com a vida em sua plenitude, caracterizada pela sensibilidade às questões sociais e pelo compromisso com o desenvolvimento pessoal e coletivo. Nesse contexto, o trabalho é compreendido não apenas como uma atividade produtiva, mas como um meio de construção de conhecimento e de enriquecimento moral.

Na esfera escolar, a Pedagogia da Presença se manifesta por meio do estabelecimento de relações interpessoais fundamentadas no respeito mútuo, na empatia e na reciprocidade entre docentes e discentes. Ela representa o cerne da interação educativa, caracterizada pela presença ativa do educador no cotidiano do estudante, proporcionando um ambiente propício ao desenvolvimento integral e à formação de sujeitos autônomos e críticos.

A Educação pelo Trabalho configura-se como um princípio educacional que exerce uma influência deliberada e construtiva no processo



de formação e desenvolvimento humano. Nessa perspectiva, a transmissão de conhecimentos, valores e habilidades ocorre de maneira contextualizada e significativa, por meio da integração do ensino teórico com a prática laboral.

Dessa forma, a Educação pelo Trabalho emerge como um princípio norteador da gestão educacional, contribuindo para a efetivação de uma educação de qualidade e para a promoção do desenvolvimento sustentável da instituição escolar.

O resultado do esforço da equipe foi o avanço em 20% no resultado da avaliação. A proposta pelo Sistema de Avaliação Educacional de Mato Grosso é fundamentada na triangulação da avaliação, abrangendo dimensões que contemplam a aprendizagem, o regime de colaboração e as intervenções pedagógicas. Seu objetivo primordial consiste em facilitar a formulação, revisão e direcionamento de políticas públicas eficazes. Além disso, visa disponibilizar os dados obtidos por meio das avaliações às instituições de ensino, promovendo uma base informacional para aprimoramento das práticas pedagógicas.

A autonomia permite que as escolas assumam a gestão de forma independente, tornando-se relevantes social e economicamente ao se alinhar com as necessidades da comunidade. No entanto, essa autonomia implica na descentralização das funções administrativas que antes eram exclusivas dos órgãos educacionais, substituindo-as pela responsabilidade de avaliar a qualidade e oferecer assessoramento às redes de ensino.

A contrapartida da autonomia na gestão escolar é a necessidade de transparência. Isso implica não apenas na avaliação do aprendizado dos alunos, mas também na avaliação do corpo docente e da escola como um todo. A avaliação da aprendizagem começa pela sua apresentação e divulgação, além de sensibilizar os envolvidos sobre a importância da avaliação educacional como ferramenta para a tomada de decisões e aprimoramento da qualidade do ensino e gestão da educação básica.

## **Considerações finais**

Com base nas reflexões apresentadas, a gestão de qualidade nas instituições de ensino básico é crucial para promover a excelência educacional. Enfrentando desafios como falta de investimentos e preparação inadequada, é essencial adotar estratégias abrangentes que considerem as demandas da sociedade.

A experiência da Escola de Tempo Integral (ETI) no Mato Grosso destaca como um modelo de gestão eficaz pode melhorar o desempenho dos alunos. O uso do PDCA para melhoria contínua demonstra a importância de um ciclo de planejamento, execução, controle e ajustes.

A integração da Educação pelo Trabalho e da Pedagogia da Presença ressalta a importância de uma abordagem holística. A interdependência entre pedagogia e gestão destaca a necessidade de uma abordagem integrada para promover a aprendizagem significativa.

Em Resumo: , a gestão de qualidade na educação básica é essencial para o progresso do Estado do Mato Grosso. Ao promover uma abordagem abrangente e valorizar a formação integral dos alunos, as instituições de ensino podem contribuir significativamente para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

## Referências

Câmara, M. P. & Canan, S. R. (2023). Gestão escolar democrática no Estado do Mato Grosso: um estudo a partir da Lei n. 7.040/98/SEDUC/MT. Educação. ufsm.br. Acessado em 14 de abril de 2024.

Vasconcelos, C. R. D. D., Leal, I. O. J., & de Cerqueira Araújo, J. A. Q. (2020). Nexos entre gestão, avaliação e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em escolas públicas. Revista on line de Política e Gestão Educacional, 24(1), 55-70. redalyc.org

Melo, M. V., Carnut, L., & Mendes, Á (2021). Relação entre cumprimento das metas dos contratos de gestão e qualidade da atenção à saúde: uma revisão integrativa. Saúde em Debate. scielosp.org

Sanabria, A. M. B. S. & Bueno, M. L. M. C. (2023). Fronteiras do Brasil e Paraguai: Um Estudo sobre Regionalismo e Necessidades Pedagógicas da Região. ufms.br. Acessado em 01 de abril de 2024.

Alonso, M. C. G. G., Barbosa, J. O., & Cacheffo, V. F. (). Educação Infantil: Um Encontro Histórico E Politico. repositorio.ufms.br. ufms.br. Acessado em 14 de abril de 2024.

Gonçalves, R. S. R. (2023). Políticas De Extensão E Permanência: A Brinquedoteca Aberta Na UFMS. ufms.br. Acessado em 10 de abril de 2024.

Gonçalves, J. R. (2021). Manual De Projeto De Pesquisa:(3ª edição).

Portal de Livros Abertos da Editora UniProcessus, 13(13), 01-82. [processus.com.br](http://processus.com.br). Acessado em 14 de abril de 2024.

da Silva, J. M. S., da Cunha, T. N., & da Silva Cunha, P. (2023). Um levantamento da metodologia qualitativa utilizada em estudos sobre terceirização na gestão pública. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 14(2), 91-108. [sustener.inf.br](http://sustener.inf.br). Acessado em 09 de abril de 2024.

Dellaqua, S. M. (2020). Políticas públicas e estratégias para interação universidade-empresa e transferência de tecnologia. [utfpr.edu.br](http://utfpr.edu.br). Acessado em 10 de abril de 2024.

Silva, M. (2014). *Sala de aula interativa* (7a ed.). São Paulo: Edições Loyola.

Silva, M. (2012). *Formação de professores para docência online*. São Paulo: Edições Loyola.

Aranha, A. L.; Filgueiras, F. *Instituições de accountability no Brasil: Mudança institucional, incrementalismo e ecologia processual*. (2016). Brasília, DF: Enap.

Peixoto, Joana. *Tecnologia e educação: algumas considerações sobre o discurso pedagógico contemporâneo*, 253-268.

BRASIL. *Base Nacional Comum Curricular Ensino Médio*. (2018). Brasília, DF: MEC.

Mello, C; Almeda Neto, J; Petrillo, Regina. (2002). *Educação 5.0 - Educação para o Futuro*. Editora Proesso.

Cardoso (2001). *Os desafios da diversidade e das novas tecnologias*. Disponível em: <https://www.pagina.t/?aba=7&cat=107&doc=8565&mid=2>. Acessado em 14 de abril de 2024.

Alonso, Viviana. (2001). *Pilares de uma estratégia de sucesso*. HSM Management, São Paulo, ano 5, n. 29.